

AREA CIENTIFICA: MARKETING, LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

AS MARCAS DE DISTRIBUIDOR NUM CONTEXTO DE RECESSÃO

Duarte Miguel da Costa Pessoa Xara Brasil
dbrasil@esce.ips.pt
Escola Superior de Ciências Empresariais
Instituto Politécnico de Setúbal

Cristina Galamba Marreiros
cristina@uevora.pt
Universidade de Évora

Andreia Teixeira Marques Dionísio
andreia@uevora.pt
Universidade de Évora

RESUMO

Este trabalho pretende analisar o actual papel das Marcas do Distribuidor dos Retalhistas Alimentares, na gestão do seu sortido e nas suas estratégias de Marketing. Nesse sentido foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma análise à informação disponível acerca do desempenho destas marcas, que concluiu da sua crescente importância nos mercados de grande consumo europeus, designadamente em Portugal, em termos de vendas e de diferenciação.

Esta abordagem de marketing dos retalhistas tem-se desenvolvido de uma forma cada vez mais estruturada, revelando um esforço destas empresas para se diferenciarem num ambiente competitivo complexo, procurando gerar vantagens competitivas e fidelizar os seus clientes. Contudo, não é clara a associação do desenvolvimento de Marcas do Distribuidor à fidelização dos clientes, especialmente daqueles mais sensíveis ao preço ou com taxas de utilização de Marcas de Distribuidor mais elevadas.

ABSTRACT

In this paper the current role of Private Labels in food retailer's assortment management and in their marketing strategy is analyzed. To this end we conducted a survey of existing literature and an analysis of available information about the performance of those brands, which concluded about its growing importance in major consumer markets in Europe, particularly in Portugal, in terms of both sales and market differentiation.

This marketing approach has been developed as a conscious effort by retailers to differentiate themselves in a complex competitive environment, in order to consolidate a strategic competitive advantage and retain customers. However, it is not clear the association of private label development with customer loyalty indexes, especially for those more price sensitive or with high usage levels of Private label products.

PALAVRAS-CHAVE

Marca de Distribuidor, Retalho, Retailing Mix, Fidelidade, Marketing

KEY WORDS

Private Label, Retail, Retailing Mix, Loyalty, Marketing

1. Introdução

A crescente saturação dos mercados retalhistas – com um elevado número de pontos de venda *per-capita* e uma maior mobilidade dos clientes – impulsionou as empresas retalhistas para uma actuação cada vez mais sofisticada em todos os seus processos (Werner et al, 2004), aumentando a complexidade nas diferentes vertentes da sua gestão de marketing:

- Com o significativo aumento da sua intervenção em todo o processo de abastecimento dos consumidores e uma oferta cada vez mais personalizada;
- Com uma maior capacidade de intervenção na gestão de marketing dos produtores, fruto dos ganhos de poder negocial, de uma maior especialização e *know-how*;
- Com intensificação da concorrência entre os retalhistas, com diversos operadores a procurar melhorar as suas posições competitivas e a gerar uma melhor relação com os seus clientes, com uma gestão de marketing cada vez mais proactiva e distante da mera “função” de distribuidor (Constantinides, 2006).

Diversos autores têm estudado o tema das especificidades do marketing-mix dos retalhistas face aos produtores, tendo-se desenvolvido o conceito de retailing-mix (Lindon et al, 2004), que identifica os aspectos centrais da gestão de marketing dos retalhistas, procurando maximizar o valor gerado para os seus clientes, potenciando o seu desempenho (Dennis e Meirrilles, 2005).

De entre as diferentes classificações de retailing-mix, apresentadas por diferentes autores, incluem-se:

- Levy e Weitz (2004) definem retailing-mix como a combinação de factores, usados pelos retalhistas visando a satisfação das suas necessidades e influenciando as suas decisões de compra. Para estes autores, os elementos do retailing-mix são: a localização; o sortido; o preço, a comunicação; o *design* e apresentação; e o serviço ao cliente
- Dennis e Meirrilles (2005) baseiam a sua classificação de retailing-mix nos 4 Cs de Lauterborn (1990) e adicionam três novos factores críticos: a conveniência (associado à variável distribuição), o valor e benefícios para o consumidor (associado à variável produto e localização); o custo para o consumidor (associado à variável preço); a comunicação e relação com o cliente (associado à variável comunicação); os sistemas de informação e gestão de categorias; os esforços centrados na melhoria da experiência de compra e de relacionamento dos consumidores, designadamente através da gestão de marca e os serviços de apoio ao cliente.
- Lindon et al (2004) dividem o retailing-mix em 6 variáveis: a localização, o sortido, as marcas de distribuidores, o preço, os serviços e a comunicação.

A gestão destas variáveis depende de diversos elementos, como sejam os objectivos da empresa, a envolvente competitiva, os segmentos-alvo e as condições particulares de cada ponto de venda, nomeadamente a sua localização (Gudonnaviciné e Alijosiene, 2005). O desenvolvimento de uma proposta de valor clara, transversal à gestão estratégica e operacional, potenciadora de confiança, é determinante nas escolhas e preferências dos consumidores, sendo que a inexistência de uma proposta de valor clara ou a sua violação frequente poderá determinar a insatisfação e a alteração das escolhas dos consumidores (Karolefsky e Heller, 2005).

É importante salientar que, como argumenta Werner (2004), actualmente se verifica uma diminuição do enfoque das equipas de gestão dos retalhistas de bens de grande consumo nos processos de expansão geográfica (variável localização), concentrando-se grande parte dos esforços na gestão da sua oferta (sortido) e na relação com os seus clientes (.

O presente trabalho pretende analisar o papel das Marcas do Distribuidor dos Retalhistas Alimentares, na gestão do seu sortido e nas suas estratégias de marketing. Com base na literatura disponível, este documento discute o papel e valor destas marcas, o desempenho que têm obtido ao longo dos tempos e os desafios que se lhes colocam. Este tema assume particular importância num contexto de recessão económica, em que se assiste a um enorme crescimento da importância das Marcas de Distribuidor nas

estratégias dos principais retalhistas. As constantes inovações que surgem no mercado e a ausência de estudos empíricos nesta área, especialmente em Portugal, fazem com que este documento constitua uma primeira fase de um processo de investigação que se pretende continuar e aprofundar nas suas diferentes dimensões.

2. A Oferta: o Sortido e a Gestão por Categorias

Na gestão da oferta (sortido) dos seus pontos de venda, grande parte das principais organizações retalhistas têm como unidade de análise e de gestão as Categorias de Produtos que comercializam. Estas são formadas por um conjunto de produtos que os seus consumidores-alvo consideram como concorrentes ou substitutos próximos uns dos outros (Levy e Weitz, 2004; Karolefsky e Heller, 2005). Assim sendo, o âmbito de cada categoria depende da tipologia do ponto de venda e da sua estratégia, procurando-se em cada caso maximizar as suas vendas e rentabilidade de forma coerente com o seu papel estratégico, as especificidades de cada mercado e os objectivos da empresa.

O processo de gestão de categorias, desenvolvido a partir dos anos 90, tem-se tornado cada vez mais centrado no consumidor, visando objectivos de curto e de longo prazo (Karolefsky e Heller, 2005; Ailawadi et al, 2009),

- Segmentando e desenvolvendo públicos-alvo, customizando a oferta;
- Agrupando os pontos de venda em função do potencial de desenvolvimento das marcas e das categorias;
- Analisando o potencial de desenvolvimento de cada categoria;
- Desenvolvendo planos de marketing específicos para cada grupo significativo de clientes.

Levy e Weitz (2004) afirmam que a gestão de categorias, através de uma maior especialização na classe de produtos e no conhecimento dos grupos de consumidores-alvo no ponto de venda, permite ao retalhista uma melhor gestão do sortido, quer em termos de marcas de produtor – identificando a composição do sortido mais adequado para cada caso - quer em termos de marcas de distribuidor. Esta melhoria da gestão decorre de um maior conhecimento da oferta (dos produtores nacionais e internacionais) e da procura (especificidades dos consumidores). A gestão de categorias permite um acompanhamento mais próximo das tendências do mercado e das necessidades dos clientes, seleccionando o sortido que melhor se ajusta às expectativas dos consumidores e aos objectivos definidos para a categoria. O retalhista selecciona as marcas de produtor que pretende comercializar, gerindo igualmente as suas próprias marcas, que competirão com as marcas de produtor e deverão potenciar-lhe a rentabilidade e a diferenciação desejada.

3. As Marcas de Produtor e Marcas de Distribuidor

O actual contexto de proliferação de novos produtos e marcas no mercado, decorre da tentativa dos produtores melhorarem o seu desempenho nos mercados em que operam, procurando, através das suas marcas, uma melhor satisfação das diferentes expectativas de cada vez mais grupos de consumidores (Cachon et al, 2005). Por outro lado, para os retalhistas, a gestão do sortido implica uma clara opção estratégica e uma análise comparativa entre o retorno que se obterá de uma maior variedade - e consequente satisfação de um maior número de clientes - e os custos/ limitações operacionais associadas à referenciação, abastecimento, gestão, distribuição de espaço e custos de ruptura de diferentes marcas e produtos (Cachon et al, 2005), que lhes aconselham um sortido menos profundo.

As marcas comercializadas pelos retalhistas têm importantes implicações no seu desempenho:

- Enquanto prestadores de serviços e detentores de uma insígnia de retalho, as marcas contextualizam a sua relação com o público-alvo e a proposta de valor que pretendem potenciar;

- As marcas de produtor que os retalhistas optam por comercializar são um dos componentes fundamentais da sua oferta, reflectindo as suas decisões estratégicas e sinalizando o seu posicionamento;
- O desenvolvimento das marcas dos distribuidores – gamas de produtos comercializados exclusivamente pelo retalhista que só podem ser encontrados nos seus pontos de venda – pode ter um significativo impacto no relacionamento com os clientes.

Muitos retalhistas optam cada vez mais por alargar a sua oferta a marcas criadas especificamente para a sua insígnia:

- Com a comercialização de marcas de produtor, os retalhistas obtêm ganhos de notoriedade, beneficiando dos investimentos em comunicação e inovação feitos por essas marcas, atraindo para o ponto de venda clientes que lhes são fiéis. Desta forma, os retalhistas usufruem também das suas competências logísticas, que lhes potenciam ganhos de eficiência, designadamente em termos de gestão de stocks (Hu e Chuang, 2009);
- Com o desenvolvimento das suas próprias marca de produtos – as Marcas de Distribuidor - o retalhista poderá potenciar a sua imagem, através de uma oferta mais abrangente e exclusiva, podendo gerar tráfego adicional no ponto de venda (Levy e Weitz, 2004) com margens potencialmente maiores.

O desempenho das MDs (Marcas de Distribuidor) tem tido um impacto muito significativo na indústria (Binninger, 2008), alterando significativamente o relacionamento entre produtor e distribuidor, possibilitando ao distribuidor um maior poder negocial, a melhoria da sua rendibilidade e potencial incremento da fidelização dos clientes, que só encontrarão naquela insígnia essas marcas e produtos (Binninger, 2005).

Com o desenvolvimento das marcas de produtor (especialmente a partir do início do século XX nos EUA) os retalhistas perderam parte da sua capacidade prescritiva para com o consumidor: as marcas conferiram ao produtor a oportunidade de desenvolver uma relação com o consumidor distinta daquela que tinham com o retalhista (Webster, 2000), permitindo um maior controlo sobre os canais de distribuição e sobre a sua relação com os clientes. As grandes empresas produtoras de bens de consumo – exemplo: *Coca-Cola*, *Kellog's*, *Procter & Gamble*, *Danone*, *Colgate* – possuem grandes vantagens competitivas face às marcas próprias dos distribuidores (Bandyopadhyay et al, 2009; Morton e Zettelmeyer, 2004):

- Possuem enormes economias de escala derivadas de um elevado um nível de experiência e de conhecimento dos mercados em diversos países;
- Elevados níveis de notoriedade e reputação potenciando maior fidelização, barreiras à entrada, possibilidade de aumentar preços e por consequência poder negocial (Hu e Chuang, 2009)
- Competências centradas na grande experiência na gestão de marcas de produtos de grande consumo.

Os retalhistas têm as suas competências historicamente mais centradas na gestão dos pontos de venda do que na construção de marcas de produtos e na assunção de riscos comerciais, que habitualmente procuram transferir para os produtores (Brandweek, 2009). Por outro lado, a presença de marcas de produtor nos pontos de venda permite a geração de tráfego para o retalhista, através de uma gama mais profunda e uma actividade promocional mais intensa (Bonfrer e Chintagunta, 2004).

Historicamente, as Marcas de Distribuidor surgiram da procura dos retalhistas por produtos mais baratos e acessíveis aos seus clientes – os “Produtos Brancos”, ou “sem marca” - que lhe proporcionassem maior rendibilidade e instrumentos de concorrência pelo preço. Com o tempo, os distribuidores foram desenvolvendo competências, criando e gerindo marcas cada vez mais inovadoras, com mais qualidade, segmentadas e próximas das marcas dos produtores.

Numa fase inicial, as marcas de distribuidor beneficiavam de um reduzido investimento do retalhista, materializado num espaço de linear privilegiado e num esforço de comunicação muito assente em promoções de venda e topos de gôndola ocasionais, sustentado numa proposta de valor que pretendia maximizar a relação qualidade - preço disponibilizada ao consumidor. Ao invés, as marcas de produtor

eram percebidas pelos consumidores como obtendo posições mais favoráveis em termos de qualidade, inovação e comunicação (Hu e Chuang, 2009).

No entanto, os distribuidores têm vindo a desenvolver o seu negócio através de diversos vectores como sejam uma grande aposta nas suas próprias marcas de produtos, com abordagens de marketing diferenciadas, de forma a poderem competir cada vez mais eficazmente com as marcas de produtor que também comercializam (Levy e Weitz, 2004).

Actualmente os retalhistas investem recursos cada vez mais avultados no lançamento e desenvolvimento das suas marcas (Morton e Zettlemeyer, 2004; Hu e Chuang, 2009):

- Pesquisas de mercado associadas à identificar de necessidades dos consumidores, Procura de produtores que correspondam às especificidades e exigências e maiores investimentos no lançamento dos produtos, designadamente de comunicação;
- Risco associado à não-aceitação do produto por parte dos consumidores;
- Necessidade de obter economias de escala;
- Barreiras à entrada, nomeadamente tecnológicas.

Apesar da menor experiência na gestão de marcas de produtos de grande consumo e dos custos associados ao lançamento destes processos, os retalhistas dispõem de importantes recursos que podem potenciar o seu relacionamento com os consumidores e a gestão das suas próprias marcas:

- O acesso a informação muito detalhada sobre os pontos de venda e do seu desempenho junto de diferentes grupos de consumidores potenciam a concepção e implementação de planos de acção mais direccionados (Hu e Chuang, 2009);
- O acesso privilegiado e antecipado dos planos de acção dos produtores, com quem negociam e autorizam as acções promocionais nos pontos de venda e o lançamento de novos produtos, potenciam a capacidade de reacção e de antecipação dos retalhistas (Hu e Chuang, 2009);
- A capacidade de operacionalizar a estratégia que no ponto de venda lhe pareça mais conveniente para as suas próprias marcas - pois controla um conjunto alargado de instrumentos, como sejam o espaço e destaque de linear, a actividade promocional do ponto de venda, a gama (entradas e saídas de linha), os níveis de preços - permite-lhe uma grande agilidade e capacidade de intervenção (Parnell e Lester, 2008).

O lançamento de marcas de distribuidor, pode levar a um aumento de vendas da categoria – fruto do alargamento da oferta e da intensidade promocional - atraindo novos consumidores ou intensificando consumos (Carpenter et al, 2005). No entanto, a entrada destas marcas resulta também numa intensificação da concorrência entre as marcas de produtor e de distribuidor e numa diminuição das vendas da generalidade das marcas de produtor (Pawels e Srinivassan, 2004):

- O preço de venda das MD's é geralmente mais baixo que o preço das marcas de produtor, atraindo os consumidores mais sensíveis ao preço e muitas vezes incrementando a sensibilidade dos consumidores aos preços, dentro da categoria. Em média, os preços das MDs são 30% abaixo da marca líder, sendo que na Europa Ocidental esse diferencial chega aos 37% (Nielsen, 2009);
- Com a entrada das MD's, o espaço de linear é reorganizado, em prejuízo do destaque atribuído às marcas de produtor. Em 2008, as MDs representavam 23,5% das unidades de venda 25,2% das vendas e 33,1% do espaço de linear (Nielsen, 2009).

Para o retalhista, a rentabilidade obtida com as suas marcas pode ser superior à conseguida com as marcas de produtor, em função dos menores custos de desenvolvimento, distribuição e comunicação. Simultaneamente as MDs permitem uma política de preços mais agressiva (Baltas, 2003) e dificultam ao consumidor a comparabilidade entre os preços, dada a sua exclusividade (Davis, 1990, cit. Baltas, 2003). A figura 1 analisa comparativamente as vantagens e desvantagens do desenvolvimento das marcas de distribuidor e de produtor para os envolvidos.

Figura 1:
Vantagens e desvantagens das marcas das MD's e MP's para os Produtores, Retalhistas e Consumidores

		Marcas de Produtor	Marcas de Distribuidor
Produtor	Vantagens	Fidelização de Clientes Rendibilidade Notoriedade acumulada Curva de experiência	Possibilidade de recrutar novos consumidores para a categoria Eventuais economias de escala, caso produza MD's
	Desvantagens	Custos de Desenvolvimento Investimento e comunicação Risco associado	Maior pressão nos preços Diminuição de vendas Diminuição de espaço de linear
Distribuidor	Vantagens	Geração de tráfego Maior esforço de vendas pelo produtor Melhoria na imagem do ponto de venda por associação a marcas fortes Maior previsibilidade da procura e diminuição do risco	Maior rendibilidade Potencial diferenciação da insígnia e das suas MD's Maior poder negocial relativamente aos produtores Maior controlo sobre a logística e a qualidade dos produtos
	Desvantagens	Menores níveis de rendibilidade Poder negocial potencialmente menor	Maiores custos de desenvolvimento Risco financeiro associado Menores economias de escala
Consumidor	Vantagens	Maior nível de qualidade implícito Experiências anteriores favoráveis Menor preço / custo de pesquisa Reconhecimento social	MD com propostas de valor coerentes com a da insígnia Relação qualidade preço favorável
	Desvantagens	Preço elevado	Menor familiaridade e confiança Menor inovação Menor reconhecimento social

Fonte: (Bandyopadhyay et al 2009), (Carpenter et al, 2006), (Chintagunta et al, 2003), Corstjens e Lal (2000), (D'Astous e Saint-Louis, 2005), Glynn, M.(2007) e Webster (2000)

4. Portfólio de Marcas do Distribuidor

Segundo Bonfrer (2004), estudos empíricos realizados sugerem que a optimização da rendibilidade das MD passa também por optar por um posicionamento e preço próximo das marcas líderes, de forma a não influenciar negativamente as percepções dos consumidores relativamente aos seus níveis de qualidade e a não atrair exclusivamente os consumidores mais sensíveis ao preço e habitualmente menos fieis às insígnias.

Consequentemente, muitos distribuidores têm desenvolvido diferentes tipos de MD, com níveis de qualidade diferenciados e com uma lógica criativa frequentemente próxima das marcas de produtor, com ou sem associações directa ao retalhista (Burt, 2000). Um número crescente de operadores de retalho procuram diferenciar-se, segmentando a sua oferta através de um portfólio de marcas próprias, nas suas diversas áreas de negócio, seja a alimentação, vestuário, agências de viagens, entre outras (Harris, 2007). Segundo Mathews-Lefebvre (2007), enquanto as marcas de insígnia - *store brands* (com identificação ou associação clara ao ponto de venda) têm como principal benefício baixo custo e preço, as marcas exclusivas - *private labels / own brands* - tendem a alargar o seu valor, conferindo-

lhês benefícios simbólicos, ligados à experimentação, como é o caso da marca *Reflets de France*, do grupo *Carrefour*.

Tal como para as marcas de produtor, existem diferentes opções em termos de portfólio de marcas (Aaker e Joachimsthaler, 2001), através das quais o retalhista pode estruturar a sua oferta de MD:

- Marcas independentes, sem qualquer ligação visível ou significativa à insígnia, como seja a marca *Cien* para produtos de higiene da LIDL. As Marcas de Distribuidor independentes, não visivelmente associadas ao retalhista, têm um espaço relevante de mercado, permitindo ao seu promotor abordar outros grupos de consumidores, tendencialmente pouco interessados em comprar marcas directamente associadas ao distribuidor. Nestes casos, são recomendadas abordagens de marketing diversificadas e agressivas, tal como as realizadas pelas marcas de produtor (Binninger, 2005);
- Marcas endossadas e sub-marcas: em que existe uma ligação directa, claramente visível com a marca mãe, como é o caso da marca *Paturage* do *Intermarché*, ou “*Vida Saudável*” do Continente, procurando o desenvolvimento de sub-identidades relevantes;
- Marca única: todos os produtos são claramente identificados com a insígnia marca mãe, como seja a gama de Marcas de Distribuidor das lojas *Minipreço*;

Os dados que existem actualmente publicados e disponíveis, não reflectem as diversas abordagens existentes relativamente a este tema, centrando-se quase exclusivamente aos valores agregados das Marcas de Distribuidor. A Nielsen, empresa internacional de estudos de mercado, especializada em analisar os resultados de produtos de grande consumo apresentou recentemente uma classificação para os diferentes tipos de marcas de distribuidor, que utilizará nas suas pesquisas e que certamente permitirá importantes evoluções nesta área do conhecimento. A classificação Nielsen (2009) é a seguinte:

- Marcas próprias Standard – Exemplo: marca *Auchan* (Junbo)
- Marcas Económicas *Lowprice* – Exemplo: marca *Top Budget* (*Intermarché*),
- Marcas Regionais – Exemplo: marca *Reflets de France* (*Carrefour*),
- Marcas Premium – Exemplo: marca *Continente Gourmet* (*Continente*),
- Marcas Saudáveis – Exemplo: *Vida Saudável* (*Continente*)
- Marcas Infantis – Exemplo: *Rick & Rock* (*Auchan*)
- Marcas Orgânicas - Exemplo: *TESCO Organic* (*Tesco*)
- Marcas Exóticas – Exemplo: *Saveurs d’ailleurs* (*Casino*)

Sendo um dos componentes centrais da “oferta” dos pontos de venda, as Marcas de Distribuidor devem constituir um factor de diferenciação positivo do retalhista (Binninger, 2008). Segundo De Wulf (cit. Binninger, 2007) os consumidores mais fiéis a uma MD terão uma percepção mais favorável relativamente à marca do retalhista no seu todo. Desta forma, a gestão das MD é um desafio relevante para as capacidades relacionais dos distribuidores, na percepção das motivações dos consumidores e do seu impacto nos processos de fidelização com a insígnia (Binninger 2007).

5. As Marcas de Distribuidor e a Fidelização dos Clientes

A fidelização dos clientes é um desafio central para os retalhistas, pois os clientes fiéis compram mais frequentemente, gastam mais dinheiro e trazem mais clientes à insígnia (Wright e Sparks, 1999) para além de se revelarem frequentemente menos vulneráveis a propostas concorrentes (Bailey, 2007).

As Marcas de Distribuidor pretendem ser um instrumento de diferenciação, fidelização e de rentabilidade dos retalhistas (Mathews-lefebre, 2007; Binninger, 2007), potenciando uma oferta mais abrangente, capaz de ir ao encontro de expectativas diferenciadas de distintos tipos de clientes (Morton e Zettlemeyer, 2004). Com as suas marcas, os operadores pretendem potenciar o tráfego nos

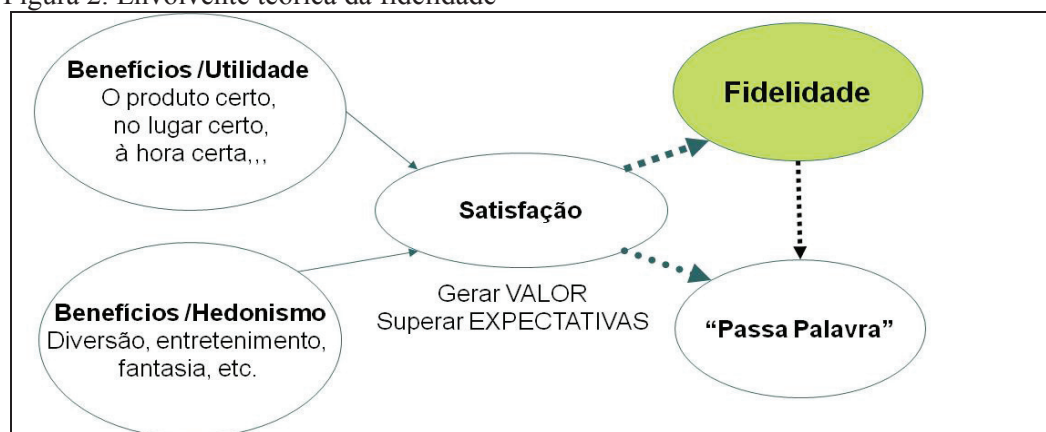
pontos de venda e a fidelização de clientes, oferecendo gamas de produtos exclusivos, que os seus clientes não encontram nos pontos de venda concorrentes (Dick, Jain e Richardson, 1997).

Ailwadi et al (2006) operacionalizam a fidelidade a um ponto de venda / insígnia, relacionando os seus gastos na insígnia com os gastos totais nesse formato de retalho. Sopanen (1996, cit in Turner e Wilson, 2006) refere a existência de 5 níveis de fidelidade, cabendo às organizações fazer com que os processos de fidelização dos seus clientes se aprofundem ao máximo:

- Fidelidade monopolista – Não há opção para o consumidor;
- Fidelidade por inércia – Não há procura de opções por parte do consumidor;
- Fidelidade por conveniência – deriva dos acessos / localização ao ponto de venda;
- Fidelidade por preço – Procura do melhor preço (ou imagem de preço);
- Fidelidade emocional – associações à marca /relação; sentimento de pertença.

Por outro lado, importa referir que os processos de fidelização são complexos e não lineares, pelo que as exigências relativamente à gestão de marketing das empresas (nomeadamente de retalho) no que concerne à criação e manutenção da fidelidade dos seus clientes é muito grande. Como se pode ver na figura 2, a satisfação é um aspecto necessário ao processo de fidelização.

Figura 2. Envolve teórica da fidelidade



Fonte: Adaptado de Carpenter & Fairhurst (2005)

Relativamente à relação entre Marcas de Distribuidor e fidelização de clientes, Ailawadi et al (2008) referem que muitos consumidores não diferenciam substancialmente as Marcas de Distribuidor de diferentes retalhistas, adquirindo-as por confiarem na insígnia de retalho e por inerência nas suas marcas. De facto, Ailawadi et al (2008) concluem que os utilizadores com maiores taxas de consumo de marcas de distribuidor (relativamente ao total das suas compras) são menos fiéis às insígnias, optando por adquirir sempre Marcas de Distribuidor independentemente do ponto de venda ou da insígnia. Poderá ser preferível os retalhistas apostarem sobretudo nos utilizadores moderados (com uma menor taxa de compra de MD's relativamente ao cabaz total) nomeadamente dinamizando uma oferta de MD' alargada a novas categorias, que os consumidores não estão habituados a adquirir naquele ponto de venda / insígnia, procurando captar uma maior percentagem do rendimento dos consumidores (Chintagunta, 2002)

À partida, os utilizadores de MD fazem parte de um segmento mais sensível ao preço e aos benefícios utilitários (Mathews-Lefevre, 2007). No entanto, Ambroise 2005 (cit Mathews-Lefevre, 2007) defende que com a crescente complexidade da oferta de marcas de distribuidor, devem também ser estudadas as motivações de ordem experiencial e simbólica dos consumidores:

- Na dimensão utilitária: economia e qualidade percebida;
- Na dimensão experiencial: distração, exploração e procura de variedade;
- Na dimensão simbólica: (auto) expressão e estímulo.

Um estudo de Ailawadi et al (2001) mostra que as escolhas dos consumidores entre produtos em promoção ou MD podem derivar de diferentes benefícios económicos, hedonísticos e custos, potencialmente mais ajustados às prioridades e interesses específicos dos consumidores. A segmentação não deve por isso basear-se exclusivamente em critérios económicos, conforme se conclui da análise da tabela 1

Tabela 1. Atributos das MD e das marcas nacionais em promoção

Benefícios e Custos	Atributos das MD's e MP's em Promoção	Características dos consumidores (Psicográficas e demográficas)
Benefícios económicos e utilitários	Económicos / poupança	Sensibilidade ao preço Constrangimentos Económicos Rendimento <i>percapita</i>
Benefícios pessoais e hedonísticos	Qualidade do produto	Importância e percepção da qualidade
	Entretenimento	Animação do ponto de venda Idade
	Exploração / Experimentação	Propensão à inovação Procura de variedade Impulsividade
	Auto-expressão	Marverismo Conformismo Género
Custos	Propensão a trocas (switching)	Fidelidade à marca Constrangimentos de tempo e custos de pesquisa Composição do agregado familiar Posição no emprego
	Racionalidade	Procura de conhecimento cognitivo Educação
	Inventário	Percepção do espaço de “armazenagem” Características da habitação

Fonte: Adaptado de Ailawadi et al, (2001)

Um estudo realizado por Binninger (2005) conclui que os clientes mais disponíveis para usar marcas de distribuidor, são aqueles que privilegiam as dimensões económicas, como sejam a sensibilidade ao preço e a procura de valor, bem como uma auto-percepção relativamente à sensação de que estão a fazer as escolhas mais acertadas / racionais (conceito de “*smart shopper*”).

Pode ainda afirmar-se que, os consumidores de Marcas de Distribuidor têm diferentes graus de implicação que determinam as categorias de produtos que consomem, onde as compram e o montante que estão dispostos a gastar com estes produtos. Bata (2001) concluiu que:

- Os maiores compradores das categorias tendem a comprar também /ou exclusivamente MD;
- Os clientes mais fiéis aos pontos de venda pertencem frequentemente a classes socioeconómicas superiores e são também fiéis às MD. Têm consumos mais diversificados e frequentes (mesmo que em menores quantidades);
- O preço é um importante elemento de escolha pelas MD, sendo os seus consumidores geralmente sensíveis ao preço;

- Os clientes mais fiéis às lojas são os que tendem a confiar mais nas suas MD. Os consumidores não fiéis aos pontos de venda também não formam uma avaliação positiva relativamente às suas MD.

A relação entre as Marcas de Distribuidor e os processos de fidelização dos consumidores relativamente aos retalhistas não é um processo aparentemente linear. No entanto, tem-se registado um importante reforço do seu desempenho, medido através da participação que as Marcas de Distribuidor têm registado nas vendas totais dos retalhistas alimentares Europeus.

6. O Desempenho das Marcas de Distribuidor

O mercado dos produtos de grande consumo em Portugal registou aumentos sistemáticos de vendas desde 2000, conforme se pode observar na Tabela 2. Contudo, em 2009 (até à semana 22) verificou-se o crescimento mais baixo desta última década, sendo que em alguns dos meses de 2009 registaram-se inclusivamente crescimentos homólogos negativos (Nielsen, 2009). O forte abrandamento do crescimento do consumo sentiu-se especialmente nos formatos retalhistas tradicionais, que registaram diminuições de facturação superiores a 6%. Este abrandamento é simultâneo com o aumento da participação das marcas de distribuição, que representaram até à semana 22 de 2009, 28,3% das vendas em valor, contra 26,8% em 2008 e 24,9% em 2007.

Tabela 2. Evolução do mercado de Grande Consumo em Portugal

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ¹
Valor	9265	9841	10303	10630	11182	11649	12266		
Crescimento	5%	6%	5%	3%	5%	4%	5%	8.2%	1.8%

Fonte: Nielsen (b)(2009); Nielsen (c) (2009)

A crescente importância relativa das Marcas de Distribuidor vai para além da actual situação conjuntural de recessão económica. Como se pode constatar na tabela 3, desde há vários anos as Marcas de Distribuidor têm registado importantes reforços de participação, quer em valor quer em volume, na maior parte dos mercados europeus analisados. Esta situação tem potenciado uma enorme pressão no relacionamento entre produtores e retalhistas, confirmando as conclusões de Binninger (2008) atrás referidas.

Tabela 3. Quota de mercado das MDs em 8 mercados europeus(*)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volume	31,3%	32,1%	33,3%	34,7%	35,6%	36,7%	37,2%	37,9%
Valor	27,0%	27,4%	28,0%	28,7%	29,3%	30,1%	30,6%	31,4%

(*) Espanha, França, Bélgica, Reino Unido, Holanda, Luxemburgo, Itália e Alemanha

Fonte: Nielsen (2009)

A Mercadona, o segundo maior retalhista espanhol, com mais de 1200 pontos de venda (Callejo e Broncano, 2008) é um dos principais exemplos mundiais deste fenómeno. Este retalhista apostou recentemente na reorganização do seu sortido: em Outubro de 2007 retirou de linha 800 das cerca de 9000 referências que comercializava, incluindo diversas marcas de primeira linha e apostou fortemente em produtos de marca própria (Jorge, 2008), baixando em 10% o seu nível médio de preços. Apesar de a sua facturação ter crescido 10% em valor, a sua rentabilidade diminuiu em cerca de 2%, não obstante a habitual percepção de que as Marcas de Distribuidor potenciam aos retalhistas melhores níveis de rentabilidade. A empresa justificou estes resultados pela decisão de proporcionar uma gama de produtos de marca Mercadona com uma excelente relação qualidade- preço, nesta fase

¹ Os valores de 2009 incluem os desempenhos até à semana 22

de difícil enquadramento económico das famílias, apoiando desta forma os seus clientes em particular e a economia espanhola em geral (Mercadona, 2009). Este caso tem sido amplamente debatido em vários encontros sectoriais internacionais enquanto exemplo da capacidade de atracção das Marcas de Distribuidor (pelo aumento de vendas) e de uma aparentemente surpreendente diminuição da rentabilidade.

Em Portugal, apesar de a importância relativa das Marcas de Distribuidor ter vindo a registar aumentos sucessivos e de existirem insígnias com apostas relevantes nesta área, o seu desempenho não é homogéneo nas diferentes categorias de produtos, como se pode verificar na tabela 4. Esta realidade poderá indiciar:

- Apostas diferenciadas dos retalhistas em determinadas categorias, que consideram mais relevantes em termos de facturação, diferenciação ou rentabilidade;
- Atitude heterogénea dos consumidores relativamente às Marcas de Distribuidor de diferentes categorias, porventura mais disponíveis para consumir MD de umas categorias (por exemplo, Ice Tea) do que de outras (por exemplo, cerveja).

Tabela 4: Quota de Mercado das Marcas de Distribuidor em Portugal

	2007	2008	2009 (até Junho)
Total INA ²	24,9%	26,8%	28,3%
Mercearia	30,2%	32,1%	33,5%
Congelados e Lacticínios	20,6%	21,7%	23,6%
Bebidas com álcool	10,1%	10,6%	11,6%
Bebidas sem álcool	18,6%	21,4%	25,3%
Higiene Lar	26,8%	28,3%	30,0%
Higiene Pessoal	16,2%	17,0%	19,1%

Fonte: Nielsen (a) (2009)

Por outro lado, como foi discutido anteriormente, os distribuidores foram aprofundando as suas competências na gestão de marcas de produtos e têm desenvolvido abordagens de mercado cada vez mais sofisticadas e segmentadas, materializadas em diferentes tipos de Marcas de distribuidor. Observa-se actualmente o papel central que as Marcas de Distribuidor assumem na estratégia de diferenciação dos retalhistas, visível nomeadamente através das campanhas de comunicação dos principais retalhistas alimentares a operar em Portugal – como sejam o Pingo Doce, o Continente, o Lidl e o Minipreço - e do espaço alocado a estas marcas nos diversos pontos de venda.

Este trabalho constitui uma primeira abordagem às estratégias da distribuição no que respeita às suas marcas próprias. Uma análise mais aprofundada da realidade portuguesa passa obrigatoriamente pelo desenvolvimento de estudos empíricos junto dos distribuidores e consumidores portugueses. Assim, uma análise de dados mais detalhados, que pretendemos obter num futuro próximo, junto de distribuidores permitirá retirar conclusões mais profundas e generalizáveis sobre o valor e as estratégias de Marcas do Distribuidor.

7. Conclusão

² INA – Índice Nielsen Alimentar – Representa as vendas em pontos de venda, como hipermercados, supermercados, mercearias e outros. A totalidade do mercado alimentar, estudado pela Nielsen é composto pelo INA e pelo INCIM (Índice Nielsen de consumo imediato)

Os mercados retalhistas têm sofrido profundas evoluções nos últimos anos, fruto da saturação do mercado e do consequente incremento da intensidade competitiva entre os principais operadores de retalho, num negócio em que a dimensão e as economias de escala são muito importantes. Consequentemente, os principais retalhistas alimentares gerem cuidadosamente as diferentes variáveis do retailing-mix, sendo que os clientes são cada vez mais exigentes relativamente aos níveis de serviço e à proposta de valor, sem estarem dispostos a pagar um preço acrescido para satisfazer as suas necessidades.

Apesar de existirem Marcas de Distribuidor há várias décadas, nos últimos anos tem sido feita uma grande aposta estratégica por parte de muitos retalhistas alimentares, que as consideram um eixo fundamental de diferenciação, com importantes potenciais consequências ao nível da satisfação e fidelização e dos seus clientes. Neste contexto, têm surgido abordagens diferenciadas de Marcas de Distribuidor, que funcionam em muitos casos também como elemento central da estratégia de comunicação das empresas. As apostas dos retalhistas a este nível têm sido bem conseguidas, pelo menos em termos de facturação e de importância relativa nas categorias de produtos. Não existindo indicadores financeiros relativamente ao desempenho destas marcas em retalhistas portugueses, nada se pode inferir quanto à sua contribuição na rentabilidade destes retalhistas.

O consumo de marcas de distribuidor está longe de ser um fenómeno de países e pessoas economicamente desfavorecidas, dadas as suas taxas de penetração em mercados desenvolvidos, nomeadamente na Europa e nos Estados Unidos. Os consumidores de Marcas de Distribuidor são um grupo muito heterogéneo, geralmente sensível ao preço e procurando boas opções de compra (“smart shopper”), sendo que os maiores utilizadores de marcas próprias são geralmente pouco fieis aos retalhistas. Desta forma, parece mais favorável para os retalhistas apostar nos utilizadores “médios” e em classes de produtos que eles não estão habituados a consumir naquela insígnia, potenciando um maior “*share of wallet*”.

Apesar de existirem alguns estudos empíricos sobre Marcas de Distribuidor, a intensidade com que este mercado se tem desenvolvido, nomeadamente em termos de abordagens de marca cada vez mais sofisticadas, faz com que exista um grande campo de pesquisa por explorar. Os estudos existentes e os dados actualmente disponibilizados suportam-se sobretudo em práticas de gestão e de marketing menos complexas que as actuais, não reflectindo a complexidade e diversidade que caracteriza a actual oferta dos retalhistas em termos de Marcas de Distribuidor.

Vivendo actualmente uma crise económica profunda, o desafio é perceber como evoluirão os hábitos de consumo no pós-crise e como se desenrolarão as relações entre as Marcas de Distribuidor e os consumidores. Terão as Marcas de Distribuidor conseguindo gerar relacionamentos baseados em propostas de valor diferenciadas e por isso potenciadores de valor e fidelização (Carpenter et al. 2005), ou pelo contrário, o seu esforço não foi percebido pelo consumidor, que as utilizou exclusivamente pelos benefícios económicos associados a um preço mais baixo, não gerando por isso valor acrescentado à insígnia?

Este documento, baseado num levantamento de estudos internacionais desenvolvidos nos últimos anos, pretender ser um primeiro passo de uma investigação mais abrangente que ambiciona contribuir para um melhor desempenho de produtores e retalhistas a operar nos mercados de grande consumo. Sendo o foco da análise futura o mercado Português, onde não se identificou investigação nestas áreas, as suas conclusões poderão ser particularmente relevantes, dada a sofisticação do aparelho retalhista nacional e a intensidade com que a actual crise económica se está a manifestar.

8. Referências Bibliográficas

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2001). “The brand relationship spectrum: The key to the architecture challenge”, California Journal of Management, Vol. 20, Issue. 4, pp 8-22.

- Ailawadi, K., Beauchamp, J., Donthu, N., Gauri, D., Shankar, V. (2009). "Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research". *Journal of Retailing*, Vol. 85, Issue 1, pp 42-55
- Ailawadi, K. Pauwels, K. & Strenkamp, J. (2008). "Private label use and store loyalty". *Journal of Marketing*. Vol.72, Issue November, pp 19-30
- Ailawadi, K., Scott, A., & Gedenk, K. (2006). "Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus National brand promotions". *Journal of Marketing*. Vol 65, January, pp 71-89
- Bailey, A. (2008). "Evaluating consumer response to EDLP". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.15, Issue 3, pp 211-223
- Baltas, G. (2003), "A combined segmentation and demand model for store brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 37. Issue. 10, pp. 1499-513.
- Bandyopadhyay, S., Rominger, A., & Basaviah, S. (2009). "Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements". *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 16, Issue 4, July, Pages 315-319
- Binnering, A. (2008) "Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol.36, Issue 2, pp 94-110
- Binnering, A. (2007). "Les fondements psychologiques et relationnels des marques de distributeurs dans la distribution alimentaire". *Decisions Marketing*. Vol 45, pp 47-57
- Bonfrer, A. & Chintagunta, P. (2004) "Store brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced?". *Review of Industrial Organization*. Vol.24. Issue 2, pp 195-218.
- Cachon, G., Terwiesch, C., Xu, Yi., (2005). "Retail assortment planning in the presence of consumer search". *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 7, Issue 4, pp 330-346
- Callejo, M., Broncano, S. (2008). Un modelo de gobierno corporativo que permite un comportamiento ético : el caso Mercadona. *M@n@gement*, Vol.11:Issue 2, pp161-189
- Carpenter, J., Moore, M. & Fairhurst, A., (2006). "Consumer shopping value for retail brands" *Journal of Fashion Marketing and Management*; Vol 9, Issue 1 pp 43-54
- Chintagunta, P, Bonfrer, A. Song, I. (2002). "Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and Pricing Behavior". *Management Science*. Vol 48, Issue 10, pp1242-1267
- Constantinides, E. (2006). "The Marketing mix revisited: towards the 21st century marketing". *Journal of Marketing Management*. Vol. 22, pp 407-438
- Corstjens, M., Lal, R. (2000). "Building store loyalty through Store brands". *Journal of Marketing Research*. Vol.37.August; pp 281-291
- D'Astous, A., Saint-Louis, O., (2005). "National versus store brand effects of consumer evaluation of a garment". *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 9.Issue 3; pp 306-317
- Dennis, C., & Merrilees, B., (2005). "Sale the 7 Cs: teaching/training aid for the (e-)retail mix", *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 33, Issue. 3, pp 189-193
- Dick, A., Jane, A., Richardson, P., (1997). "How consumers evaluate store brands". *Pricing Strategy & Practice*. Bradford: 1997. Vol. 5, Issue. 1; pg. 18 - 24
- Glynn, M. (2007). "How retail category differences moderate retailer perceptions of manufacturers brands". *Australasian Marketing Journal*. Vol 15. Issue 2; pp55-67
- Gudonnaviciné, R. & Alijosiene, S. (2005). "Effects of retailing marketing mix". *Rural Development*. pp 142-144
- Harris, G. (2007) Brand "Portfolio options for the UK retail banks". *Journal of Financial Services Marketing*. Vol 11, issue 3, pp 243-256
- Hu, F., Chuang, C. (2009). "How can different brand strategies lead to retailers' success? Comparing Manufacturers brand for Coca-cola and Private Brand for Costco". *Journal of Global Business Issues*. Burbank: Spring 2009. Vol. 3, Issue. 1; pp. 129-136
- Jorge, V. (2008). "Mercadona expulsa grandes marcas dos supermercados." www.hipersuper.pt, acessado em 10 de Dezembro de 2010.
- Karolefski, J., Heller, A. (2005). "Consumer centric Category Management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs". John Wiley & Sons.
- Levy, M., Weitz, B. (2004). "Retailing Management2- McGrawHill, 5ª ed
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2004). "Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing". Dom Quixote.
- Mercadona (2009). "Mercadona bajara los precios un 17% para ahorrar mas de 2000 millones de euros a sus clientes." Comunicado de imprensa. www.mercadona.es, acessado em 10 de Janeiro de 2010.

Morton, F., Zettelmeyer (2004) "The strategic positioning of store brands in retailer manufacturer negotiations". Review of Industrial Organization. Vol. 24: pp 161-194

Mathews-Lefebvre, C., Ambroise, L.(2007) "Marques d'enseigne et marques propres de distributeurs : valeur perçue et conséquences sur l'attachement et l'engagement du consommateur" Conference of the European Association in Commercial Distribution, Juin pp 27-29, Sarrebruck

Nielsen (2009). "Nielsen Scantrends". Julho

Nielsen (2009). "Trade Winds in economic downturn"

Morton, F., Zettelmeyer, F.(2004). "The Strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations". Review of Industrial Organization, Vol. 24: pp 161-194

Pauwels, K , Srinivasan, S. (2004), "Who benefits from store brand entry?" Marketing Science, Vol. 23, Issue 3, pp 364-390.

Parnell, J., Lester, D., (2008). "Competitive strategy and the Wal-Mart Treat: Positioning for survival and success". Advanced Management Journal. Vol.73, Issue 2, pp 14-24

Turner, J. & Wilson, K. (2006). "Grocery loyalty: Tesco Clubcard and its impact on loyalty", British Food Journal. Vol. 108, Issue 11, pp.958-964

Webster. F. (2000). "Understanding the relationships among brands, consumers and resellers". Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 28, Issue 1, pp17-23.

Werner, J., Mcdemott, J., Rotz, G. (2004). "Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies". The Journal of Business Strategy. Vol 25, Issue 2, pp 10-17

Wright, C., Sparks, L. (1999). "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?": International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 28, Issue 10. pp 429-440